

**PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KEMAMPUAN KERJA
DAN KINERJA KARYAWAN
(Studi Pada Karyawan Para-Medis Rsia Buah Hati Pamulang Tangerang Selatan)**

**Neno Apriyanto Kusuma
Mochammad Djudi
Arik Prasetya**
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
Surel: nenoapriyantokusuma@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to examined the influence of training on employee ability work and performance in RSIA Buah Hati Pamulang Tangerang Selatan. The result of this research showed that training, ability of work, and employee's performance of RSIA Buah Hati Pamulang Tangerang Selatan be in good category. The results also showed that on the job training had an impact on work ability, off the job training had an impact on work ability, on the job training didn't have an impact on employee performance, off the job training didn't have an impact on employee performance, and work ability had an impact on employee performance. So that it could be concluded that training had an impact on work ability but did not had an impact on employee's performance.

Keywords: *training, work ability, employee's performance.*

ABSTRAK

Penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh *on the job training* dan *off the job training* terhadap kemampuan kerja dan kinerja karyawan di RSIA Buah Hati Pamulang Tangerang Selatan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan, penilaian kemampuan kerja, dan kinerja karyawan para-medis RSIA Buah Hati Pamulang Tangerang Selatan berada dalam kategori baik. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *on the job training* berpengaruh terhadap kemampuan kerja, *off the job training* berpengaruh terhadap kemampuan kerja, *on the job training* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, *off the job training* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan kemampuan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kemampuan kerja namun tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: *pelatihan, kemampuan kerja, kinerja karyawan.*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset utama di dalam organisasi karena SDM merupakan bagian penggerak sistem organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Kebutuhan SDM yang berkualitas semakin meningkat sesuai perkembangan sistem dan divisi di perusahaan. Manajemen SDM yang tepat diperlukan karena melalui manajemen SDM yang baik, SDM akan memiliki *self-motivation* dalam mengembangkan organisasi dengan lebih baik sehingga dapat mewujudkan tujuan organisasi.

Salah satu proses manajemen SDM yang penting dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas SDM yang bekerja pada suatu organisasi adalah melalui pelatihan. Pelatihan mengacu pada metode yang digunakan agar SDM mendapat keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan. Peningkatan dan pemberian keterampilan dapat dilakukan melalui kegiatan pelatihan sehingga dapat meningkatkan kemampuan SDM secara keseluruhan dan memberi kontribusi maksimal pada organisasi.

Pelatihan dirancang untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi yang pada waktu bersamaan juga mewujudkan tujuan-tujuan SDM secara individu. Pelatihan harus disusun dengan cermat dan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Pelaksanaan pelatihan SDM dilakukan sejalan dengan perkembangan organisasi. SDM yang diberi pengangkatan atas kedudukan dan posisi dalam suatu organisasi, perlu diberi peningkatan kemampuan kerja dan keterampilan baru, sehingga SDM mampu memenuhi kebutuhan organisasi.

Panggabean (2004:36) menyatakan, “metode pelatihan dibagi menjadi dua yaitu *on the job training* dan *off the job training*.” *On the job training* meliputi segala upaya peningkatan kinerja karyawan yang dilaksanakan saat karyawan melaksanakan pekerjaannya di tempat kerja yang sebenarnya. Sedangkan *off the job training* merupakan bentuk pelatihan yang meliputi segala upaya pelatihan dan pengembangan karyawan yang dilaksanakan di tempat yang terpisah dari tempat kerja karyawan.

Pelatihan sebagai proses terintegrasi yang digunakan untuk memastikan agar para karyawan bekerja untuk mencapai tujuan organisasi berperan penting terhadap kinerja karyawan. Upaya pelatihan yang dilakukan harus sesuai dengan yang diinginkan oleh organisasi untuk diberikan kepada setiap SDM di dalam organisasi sehingga dapat

meningkatkan kinerja karyawan. Melalui pelatihan maka kinerja karyawan dapat meningkat.

Masalah kinerja tidak dapat dipisahkan oleh kemampuan kerja karyawan dalam melaksanakan tugas. Organisasi memerlukan SDM yang memiliki kemampuan kerja yang sesuai dengan kebutuhan dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Melalui peningkatan kemampuan kerja maka kinerja karyawan dapat meningkat.

Pelatihan perlu dirancang dengan baik untuk meningkatkan kemampuan kerja. Melalui kemampuan kerja yang baik, maka kinerja karyawan dapat meningkat. Pelatihan dapat diterapkan di segala bentuk organisasi baik yang bergerak dalam bidang penyedia jasa maupun penyedia barang, dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja karyawan yang merupakan bagian dari peningkatan kinerja karyawan dalam organisasi tersebut. Salah satu organisasi yang bergerak dalam bidang penyedia jasa atau layanan adalah rumah sakit.

Rumah Sakit Ibu dan Anak (RSIA) Buah Hati Pamulang merupakan salah satu RSIA yang terletak di wilayah Kota Tangerang. RSIA Buah Hati Pamulang sebagai salah satu fasilitas pelayanan kesehatan khusus memiliki visi mutu pelayanan yang berkualitas, terpadu, dan kekeluargaan. Pencapaian visi dari RSIA Buah Hati Pamulang dapat dicapai melalui berbagai cara. Salah satunya adalah melalui pemberian pelayanan kesehatan yang profesional berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan secara terus menerus disertai komitmen untuk meningkatkan kompetensi dan kesejahteraan SDM.

RSIA Buah Hati Pamulang sebagai salah satu RSIA yang tergolong masih baru memiliki aktivitas organisasi yang kompleks. Kompleksitas dari aktivitas organisasi RSIA Buah Hati Pamulang terutama disebabkan oleh jumlah SDM yang cukup besar dan terbagi ke dalam berbagai unit kerja. Program pelatihan dirancang sesuai dengan kebutuhan SDM untuk meningkatkan kompetensi dan kesejahteraan SDM, sehingga dapat memberi kontribusi yang optimal bagi RSIA Buah Hati Pamulang. RSIA Buah Hati Pamulang menerapkan adanya pelatihan untuk meningkatkan kemampuan kerja dan kinerja SDM terutama pada para-medis, yaitu bidan, perawat, asisten perawat, rekam medis, farmasi, dan gizi. Pelatihan yang didapatkan oleh SDM para-medis sangat penting untuk memperbaiki kinerja SDM yang ada. SDM di RSIA Buah Hati Pamulang dapat meningkatkan kinerja melalui pelatihan dalam bekerja yang dapat memengaruhi kemampuan kerja SDM.

Pelatihan yang didapatkan oleh SDM unit medis adalah melalui pelatihan *on the job training* dan *off the job training*. Melalui pelatihan *on the job training* dan *off the job training* tersebut, kemampuan kerja SDM dapat meningkat sehingga kinerja SDM dapat meningkat. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan dan menguji pengaruh antara *on the job training* dan *off the job training* terhadap kemampuan kerja dan kinerja karyawan RSIA Buah Hati Pamulang Tangerang Selatan. Manfaat penelitian ini untuk memberikan pemikiran dan rekomendasi terkait pelatihan, kemampuan kerja, dan kinerja karyawan.

KAJIAN PUSTAKA

A. *On the Job Training*

Panggabean (2004:36) menyatakan bahwa *on the job training* meliputi segala upaya peningkatan kinerja karyawan yang dilaksanakan saat karyawan melaksanakan pekerjaannya di tempat kerja yang sebenarnya. Swasto (2011:67) dalam Ragawanti (2014) menyatakan, “*on the job training* meliputi semua upaya melatih karyawan untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya di tempat kerja yang sesungguhnya.” Dessler (2010:285) menyatakan, “*on the job training* berarti meminta seseorang untuk mempelajari pekerjaan itu dengan langsung mengerjakannya.” Jenis pelatihan *on the job training* antara lain adalah rotasi jabatan, latihan instruksi pekerjaan, *coaching*, dan penugasan sementara.

B. *Off the Job Training*

Panggabean (2004:36) menyatakan bahwa *off the job training* merupakan pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan pada lokasi terpisah dengan tempat kerja. Program ini memberikan individu dengan keahlian dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan pada waktu terpisah dari waktu kerja regular. Mangkunegara (2010:54) menyatakan bahwa metode yang digunakan dalam *off the job training* meliputi metode simulasi dan presentasi informasi.

C. Kemampuan Kerja

Kemampuan kerja merupakan kemampuan seseorang dalam menyelesaikan berbagai pekerjaan. Moenir (2008) menyatakan bahwa terdapat tiga jenis kemampuan dasar yang harus dimiliki untuk mendukung karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sehingga tercapai hasil yang maksimal. Keterampilan tersebut adalah keterampilan teknis, keterampilan manusiawi, dan keterampilan konseptual.

D. Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil kerja dari tingkah laku. Penilaian kinerja merupakan upaya untuk mengetahui kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Penilaian kerja diukur melalui kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu kerja karyawan dalam melaksanakan tugas.

Tenaga Kesehatan

Tenaga kesehatan memiliki peranan penting untuk meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan yang maksimal sehingga terwujud derajat kesehatan yang tinggi sebagai investasi bagi pembangunan SDM yang produktif. Tenaga kesehatan terdiri dari tenaga medis dan tenaga para-medis. Tenaga medis merupakan lulusan dari Fakultas Kedokteran dan tenaga para-medis merupakan tenaga kesehatan Sarjana Muda, Menengah, dan Rendah.

E. Hubungan antar Variabel

Pelatihan sangat penting dilakukan sehingga karyawan memiliki pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan yang dapat memenuhi kebutuhan organisasi. Pelatihan sebagai sebuah proses yang mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu, serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar. Pelatihan penting dilakukan untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Kapasitas karyawan dalam menjalankan fungsi sesuai dengan tanggungjawab dapat meningkatkan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian adalah kuantitatif eksplanatori. Penelitian dilakukan di RSIA Buah Hati Pamulang Tangerang Selatan. Sampel berjumlah 115 orang responden, yang terdiri dari 28 bidan, 53 perawat, 9 asisten perawat, 8 rekam medis, 11 farmasi, dan 6 gizi. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner dan dokumentasi. Teknik analisis dilakukan dengan statistik deskriptif dan analisis jalur.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Jalur

Tabel 1. Hasil Pengujian Sub-struktur I

| Variabel | Beta | t | Sig t | Keterangan |
|--------------------------------|-------|-------|-------|------------|
| X ₁ -Y ₁ | 0.476 | 5.763 | 0.000 | Signifikan |
| X ₂ -Y ₁ | 0.358 | 4.336 | 0.000 | Signifikan |
| t _{tabel} = 1.981 | | | | |
| R square = 0.588 | | | | |

Sumber: Data primer diolah, 2015.

Nilai *R square* menunjukkan nilai sebesar 0.588 atau 58.8%. Hal tersebut berarti bahwa kemampuan kerja (Y₁) dipengaruhi oleh *on the job training* (X₁) dan *off the job training* (X₂) sebesar 58.8%. Sedangkan sisanya, sebesar 41.2% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel eksogen yang diteliti.

Variabel *on the job training* (X₁) memiliki nilai *t_{hitung}* sebesar 5.763 dengan probabilitas 0.000. Berdasarkan hal tersebut maka H₀ ditolak dan H_a diterima karena nilai *t_{hitung}* > *t_{tabel}* (5.763 > 1.981) atau signifikansi *t* < 5% (0.000 < 0.05). Dapat diartikan bahwa variabel *on the job training* (X₁) berpengaruh signifikan terhadap kemampuan kerja (Y₁).

Variabel *off the job training* (X₂) memiliki nilai *t_{hitung}* sebesar 4.336 dengan probabilitas 0.000. Berdasarkan hal tersebut maka H₀ ditolak dan H_a diterima karena nilai *t_{hitung}* > *t_{tabel}* (4.336 > 1.981) atau signifikansi *t* < 5% (0.000 < 0.05). Dapat diartikan bahwa variabel *off the job training* (X₂) berpengaruh signifikan terhadap kemampuan kerja (Y₁).

Tabel 2. Hasil Pengujian Sub-struktur II

| Variabel | Beta | t | Sig t | Keterangan |
|--------------------------------|--------|--------|-------|------------------|
| X ₁ -Y ₂ | -0.123 | -1.060 | 0.292 | Tidak signifikan |
| X ₂ -Y ₂ | -0.009 | -0.081 | 0.936 | Tidak signifikan |
| Y ₁ -Y ₂ | 0.706 | 6.068 | 0.000 | Signifikan |
| t _{tabel} = 1.981 | | | | |
| R square = 0.381 | | | | |

Sumber: Data primer diolah, 2015.

Nilai *R square* menunjukkan nilai sebesar 0.381 atau 38.1%. Hal tersebut berarti bahwa kinerja karyawan (Y₂) dipengaruhi oleh *on the job training* (X₁), *off the job training* (X₂), dan kemampuan kerja (Y₁) sebesar 38.1%. Sedangkan sisanya, sebesar 61.9% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel eksogen yang diteliti.

Variabel *on the job training* (X₁) memiliki nilai *t_{hitung}* sebesar -1.060 dengan probabilitas 0.292. Berdasarkan hal tersebut maka H₀ diterima dan H_a ditolak karena nilai *t_{hitung}* < *t_{tabel}* (-1.060 < 1.981) atau signifikansi *t* > 5% (0.292 > 0.05). Dapat

diartikan bahwa variabel *on the job training* (X₁) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y₂).

Variabel *off the job training* (X₂) memiliki nilai *t_{hitung}* sebesar -0.081 dengan probabilitas 0.936. Berdasarkan hal tersebut maka H₀ diterima dan H_a ditolak karena nilai *t_{hitung}* < *t_{tabel}* (-0.081 < 1.981) atau signifikansi *t* > 5% (0.936 > 0.05). Dapat diartikan bahwa variabel *off the job training* (X₂) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y₂).

Variabel kemampuan kerja (Y₁) memiliki nilai *t_{hitung}* sebesar 6.068 dengan probabilitas 0.000. Berdasarkan hal tersebut maka H₀ ditolak dan H_a diterima karena nilai *t_{hitung}* > *t_{tabel}* (6.068 > 1.981) atau signifikansi *t* < 5% (0.000 < 0.05). Dapat diartikan bahwa variabel kemampuan kerja (Y₁) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y₂).

Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

| Variabel Endogen | Direct Effect | Indirect Effect | Total Effect | t _{hitung} | Sig. | Keterangan |
|------------------|---------------|---------------------------|--------------|---------------------|-------|------------------|
| Y ₁ | 0.476 | 0 | 0.476 | 5.763 | 0.000 | Signifikan |
| Y ₁ | 0.358 | 0 | 0.358 | 4.336 | 0.000 | Signifikan |
| Y ₂ | -0.123 | (0.476) x (0.706) = 0.336 | 0.213 | -1.060 | 0.292 | Tidak signifikan |
| Y ₂ | -0.009 | (0.358) x (0.706) = 0.253 | 0.244 | -0.081 | 0.936 | Tidak signifikan |
| Y ₂ | 0.706 | 0 | 0.706 | 6.068 | 0.000 | Signifikan |

Sumber: Data primer diolah, 2015.

Berdasarkan hasil pengujian, diketahui bahwa terdapat pengaruh langsung antara variabel *on the job training* (X₁) terhadap kemampuan kerja karyawan (Y₁) sebesar 0.476. Terdapat pengaruh langsung antara variabel *off the job training* (X₂) terhadap kemampuan kerja karyawan (Y₁) sebesar 0.358. Terdapat pengaruh langsung antara variabel kemampuan kerja karyawan (Y₁) terhadap kinerja karyawan (Y₂) sebesar 0.706. Secara langsung, tidak terdapat pengaruh antara variabel *on the job training* (X₁) terhadap kinerja karyawan (Y₂) dan tidak terdapat pengaruh langsung antara variabel *off the job training* (X₂) terhadap kinerja karyawan (Y₂).

Hasil pengujian juga menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung meskipun hasil pengujian tetap tidak menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan. Variabel *on the job training* (X₁) lebih banyak dijelaskan oleh pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan (Y₁) sebesar 0.213. Variabel *off the job training* (X₂) lebih banyak dijelaskan oleh pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan (Y₁) sebesar 0.244

B. Pembahasan

1. Gambaran Umum Pengetahuan, Kemampuan Kerja, dan Kinerja Karyawan RSIA Buah Hati Pamulang Tangerang Selatan

Berdasarkan hasil perhitungan distribusi frekuensi dapat disimpulkan bahwa sebagian responden setuju dengan pernyataan-pernyataan yang diberikan mengenai variabel *on the job training*. Dapat dilihat dari modus setiap item yang menyatakan setuju dengan pernyataan-pernyataan yang ada. Pada variabel *on the job training*, hasil *grand mean* menunjukkan bahwa variabel *on the job training* berada dalam kategori baik. Deskripsi tersebut menggambarkan bahwa pelatihan melalui *on the job training* yang diberikan oleh RSIA Buah Hati Pamulang kepada karyawan sudah memenuhi. Pelaksanaan *on the job training* dilakukan melalui rotasi jabatan, latihan instruksi pekerjaan, coaching, dan penugasan sementara. Pelaksanaan *on the job training* tersebut dilaksanakan sekali berdasarkan pertimbangan indikator masing-masing *on the job training* yang diberikan dan dilaksanakan dalam rangka peningkatan kemampuan kerja dan kinerja karyawan.

Pelaksanaan rotasi jabatan dilaksanakan dengan pertimbangan lama waktu kerja dari karyawan sehingga dapat menghindari adanya kejenuhan dalam bekerja dan sebagai tambahan pengalaman dari karyawan. Karyawan diharapkan mampu berlatih dalam menjalankan peran dan fungsi di bidang lain. Pelaksanaan latihan instruksi pekerjaan dilakukan dengan pemberian petunjuk pengerjaan secara langsung, petunjuk dalam berlatih sambil bekerja, serta pemberian pelatihan secara bertahap, perlahan-lahan, dan langkah demi langkah, sehingga karyawan dapat benar-benar memahami pelatihan dan pekerjaan yang dilaksanakan. *Coaching* dilaksanakan melalui pemberian bimbingan dalam kerja rutin serta pengajaran dan pengawasan dari atasan sehingga pelatihan dan pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik. Penugasan sementara dilaksanakan dengan penempatan karyawan pada posisi manajerial untuk pelatihan pembuatan keputusan, penempatan karyawan sebagai anggota panitia dalam berbagai kegiatan di RSIA Buah Hati Pamulang sebagai pelatihan kerjasama, dan penugasan sementara tersebut dilakukan dalam jangka waktu yang telah ditetapkan.

Berdasarkan hasil perhitungan distribusi frekuensi dapat disimpulkan bahwa sebagian responden setuju dengan pernyataan-pernyataan yang diberikan mengenai variabel *off the job*

training. Dapat dilihat dari modus setiap item yang menyatakan setuju dengan pernyataan-pernyataan yang ada. Variabel *off the job training* menunjukkan hasil *grand mean* dalam kategori baik. Deskripsi tersebut menggambarkan bahwa pelatihan melalui *off the job training* yang diberikan oleh RSIA Buah Hati Pamulang kepada karyawan sudah memenuhi. Pelaksanaan *off the job training* di RSIA Buah Hati Pamulang hanya dilakukan melalui simulasi dan presentasi informasi. Pelaksanaan *off the job training* tersebut dilaksanakan beberapa kali berdasarkan pertimbangan indikator masing-masing *off the job training* yang diberikan dan dilaksanakan dalam rangka peningkatan kemampuan kerja dan kinerja karyawan. Pelaksanaan *off the job training* melalui metode simulasi dilaksanakan dengan pertimbangan jumlah, lama waktu, dan media yang digunakan dalam pelaksanaan simulasi. Simulasi di RSIA Buah Hati Pamulang dilaksanakan melalui studi kasus, *role playing*, *business games*, *vestibule training* dan *laboratory training*. Sementara pelaksanaan *off the job training* melalui metode presentasi informasi dilaksanakan dengan pertimbangan jumlah, lama waktu, dan media yang digunakan dalam pelaksanaan presentasi informasi. Pelaksanaan presentasi informasi di RSIA Buah Hati Pamulang dilaksanakan melalui kuliah, presentasi video, metode konferensi, dan *self study*.

Berdasarkan hasil perhitungan distribusi frekuensi dapat disimpulkan bahwa sebagian responden setuju dengan pernyataan-pernyataan yang diberikan mengenai variabel kemampuan kerja. Dapat dilihat dari modus setiap item yang menyatakan setuju dengan pernyataan-pernyataan yang ada. Hasil *grand mean* kemampuan kerja karyawan para-medis RSIA Buah Hati Pamulang berada dalam kategori baik. Deskripsi tersebut menggambarkan bahwa karyawan para-medis RSIA Buah Hati Pamulang memiliki keterampilan teknis, manusia, dan konseptual yang baik. Pelatihan dilaksanakan dalam rangka peningkatan berbagai keterampilan karyawan. Keterampilan teknis yang dimiliki oleh karyawan RSIA Buah Hati Pamulang meliputi keterampilan sesuai dengan tingkat dan jenis pendidikan yang dimiliki oleh karyawan, tingkat kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan aturan dan target waktu yang telah ditetapkan, tingkat kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dengan menggunakan peralatan yang sesuai dengan bidang tugas, serta kemampuan karyawan dalam menyelesaikan masalah.

Keterampilan manusia yang dimiliki oleh karyawan RSIA Buah Hati Pamulang meliputi

keterampilan karyawan dalam menjalin kerjasama dengan karyawan lain, kemampuan dalam membangun suasana kerja yang baik, serta kemampuan karyawan dalam melaksanakan kerja secara inisiatif tanpa menunggu perintah. Sementara keterampilan konseptual yang dimiliki oleh karyawan RSIA Buah Hati Pamulang meliputi kemampuan karyawan dalam menjelaskan keputusan-keputusan yang berkaitan dengan bidang tugas karyawan, kemampuan dalam menggunakan skala prioritas dalam penyelesaian pekerjaan, serta kemampuan karyawan dalam memahami kompleksitas pekerjaan.

Berdasarkan hasil perhitungan distribusi frekuensi dapat disimpulkan bahwa sebagian responden setuju dengan pernyataan-pernyataan yang diberikan mengenai variabel kinerja karyawan. Dapat dilihat dari modus setiap item yang menyatakan setuju dengan pernyataan-pernyataan yang ada. Hasil *grand mean* kinerja karyawan para-medis RSIA Buah Hati Pamulang menunjukkan kategori baik. Deskripsi tersebut menunjukkan bahwa karyawan RSIA Buah Hati Pamulang telah memiliki kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu yang baik dalam bekerja. Kualitas karyawan yang baik ditunjukkan melalui pencapaian mutu hasil kerja karyawan yang sesuai dengan standar yang ditetapkan, lebih baik dengan hasil kerja di masa lalu, dan lebih baik dibandingkan dengan rekan kerja. Kuantitas kerja karyawan yang baik ditunjukkan melalui pencapaian jumlah hasil kerja karyawan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, lebih banyak dibandingkan dengan jumlah hasil kerja di masa lalu, dan lebih banyak dibandingkan dengan rekan kerja. Ketepatan waktu kerja yang baik ditunjukkan melalui penyelesaian waktu kerja yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, lebih cepat dibandingkan dengan waktu kerja di masa lalu, dan lebih cepat dibandingkan dengan rekan kerja.

2. Pengaruh *On the Job Training* terhadap Kemampuan Kerja

Berdasarkan hasil perhitungan penelitian menunjukkan bahwa variabel *on the job training* yang terdiri dari rotasi jabatan, latihan instruksi pekerjaan, coaching, dan penugasan sementara berpengaruh signifikan terhadap variabel kemampuan kerja karyawan yang terdiri dari keterampilan teknis, keterampilan manusia, dan keterampilan konseptual. Responden setuju dengan pernyataan-pernyataan yang diberikan mengenai variabel *on the job training* dan kemampuan kerja karyawan. Pelaksanaan *on the job training*

mempengaruhi peningkatan kemampuan kerja karyawan secara signifikan.

Mangkuprawira (2011:134) berpendapat bahwa pelatihan sebagai sebuah proses yang mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu, serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar. Pelatihan penting dilakukan untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Dapat diartikan pelatihan dilakukan untuk memperbaiki kemampuan kerja karyawan. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *on the job training* berpengaruh terhadap kemampuan kerja karyawan.

Dalam metode pelatihan menurut Panggabean (2004:36), *on the job training* meliputi segala upaya peningkatan kemampuan kerja karyawan yang dilaksanakan saat karyawan melaksanakan pekerjaannya di tempat kerja yang sebenarnya, sebagai contoh adalah metode *understudy* (sambil belajar) atau *coaching* (membimbing). Hal ini menjelaskan bahwa *on the job training* merupakan metode pelatihan yang memiliki materi praktis yang dimana karyawan dapat melakukan implementasi secara langsung. Berdasarkan hal tersebut dapat dijelaskan bahwa bagaimana *on the job training* dapat memiliki pengaruh langsung terhadap pembentukan dari kemampuan kerja karyawan secara individu yang dinilai secara langsung (praktek). Penilaian ini dapat digunakan sebagai parameter bagaimana kemampuan karyawan dalam memahami materi dan mempraktekkan materi dalam suatu unit kegiatan pada satu waktu.

3. Pengaruh *Off the Job Training* terhadap Kemampuan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *off the job training* yang terdiri dari simulasi dan presentasi informasi berpengaruh terhadap variabel kemampuan kerja karyawan. Responden setuju dengan pernyataan-pernyataan yang diberikan mengenai variabel *off the job training* dan kemampuan kerja karyawan. Pelaksanaan *off the job training* mampu meningkatkan kemampuan kerja karyawan.

Secara keseluruhan responden sudah memahami maksud dan tujuan dari pelaksanaan *off the job training*. Pelaksanaan *off the job training* di RSIA Buah Hati Pamulang dilakukan melalui simulasi dan presentasi informasi. Pelaksanaan *off the job training* tersebut dilaksanakan sebagai salah satu upaya peningkatan kemampuan kerja karyawan. Pelaksanaan *off the job training* melalui simulasi dilakukan dengan menciptakan bentuk realitas atau imitasi dari realitas pekerjaan yang

dilakukan berdasarkan jumlah, media, dan jangka waktu tertentu. Pelaksanaan *off the job training* melalui media presentasi informasi (kuliah, presentasi video, konferensi, *self study*) dilakukan untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep, atau keterampilan kepada karyawan berdasarkan jumlah, media, dan jangka waktu tertentu.

Handoko (2000) menyatakan bahwa pelatihan sangat penting dilakukan oleh organisasi sehingga karyawan memiliki pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) yang dapat memenuhi kebutuhan organisasi di masa kini dan di masa yang akan datang. Karyawan yang memiliki pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan yang baik akan dapat meningkatkan kemampuan kerja karyawan itu sendiri. Dapat diartikan pelatihan dilakukan untuk meningkatkan kemampuan kerja. Salah satu bentuk pelatihan adalah melalui *off the job training*. *Off the job training* merupakan pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan pada lokasi terpisah dengan tempat kerja. Melalui *off the job training*, karyawan mampu diberikan keahlian dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan pada waktu yang terpisah dari waktu kerja reguler.

Berdasarkan hal tersebut, dapat dinyatakan bahwa *off the job training* memiliki pengaruh positif terhadap kemampuan kerja. *Off the job training* berpengaruh langsung terhadap kemampuan kerja karyawan karena pemberian materi melalui metode *off the job training* di RSIA Buah Hati Pamulang, yang berupa pemberian simulasi dan presentasi informasi telah disesuaikan dengan peningkatan kemampuan kerja karyawan di RSIA Buah Hati Pamulang. Kemampuan kerja karyawan yang meliputi keterampilan teknis, manusia, dan konseptual karyawan di RSIA Buah Hati Pamulang.

4. Pengaruh *On the Job Training* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *on the job training* yang terdiri dari rotasi jabatan, latihan instruksi, coaching, dan pelatihan sementara tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan yang terdiri dari kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu karyawan. Pelaksanaan *on the job training* seharusnya mempengaruhi kinerja karyawan.

Mangkuprawira (2011:134) berpendapat bahwa pelatihan sebagai sebuah proses yang mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu, serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar. Pelatihan penting dilakukan untuk meningkatkan kompetensi

karyawan. Dapat diartikan pelatihan dilakukan untuk memperbaiki kinerja karyawan. Namun, hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *on the job training* yang dilaksanakan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hal tersebut dapat terjadi karena penelitian ini hanya menggunakan metode pelatihan, yaitu *on the job training* dan *off the job training* dalam menilai kinerja karyawan. Rivai (2004:240) menyatakan bahwa keberhasilan pelatihan dalam mempengaruhi kinerja karyawan dapat disebabkan oleh berbagai faktor selain metode pelatihan, yaitu dari materi pelatihan, pelatih, peserta pelatihan, sarana pelatihan, dan evaluasi pelatihan. Baik materi, pelatih, peserta, sarana, dan evaluasi pelatihan perlu disesuaikan dengan metode yang digunakan agar pelatihan benar-benar efektif.

Kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor. Prawirosentono (1999:26-27) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah efektifitas dan efisiensi, otoritas (wewenang), disiplin, dan inisiatif. Pendapat lain dikemukakan oleh Simamora (2004:49), kinerja seseorang dipengaruhi oleh faktor individu (kemampuan kerja dan latar belakang), psikologis (pelatihan, kepribadian, dan motivasi), serta organisasi (penghargaan, bentuk pekerjaan, dan kepemimpinan). Sedangkan Davis (2000:43) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (potensi pendidikan dan keterampilan) dan faktor motivasi (sikap terhadap situasi kerja).

Secara organisasi, RSIA Buah Hati Pamulang telah mendukung pelaksanaan pelatihan, dengan metode pelatihan *on the job training*. Namun pelaksanaan *on the job training* diterima oleh masing-masing karyawan dengan perspektif berbeda. Faktor yang menyebabkan adalah kurangnya motivasi dari faktor individual dan psikologis karyawan sendiri. Perlu ada hubungan antara metode pelatihan dengan unit kerja sehingga dapat memberikan dampak pada peningkatan kinerja karyawan, seperti peningkatan motivasi diri sendiri dan kemampuan kerja karyawan yang lebih optimal. Karyawan perlu ditingkatkan dalam sikap mental yang pro dan positif terhadap situasi kerja. Pelaksanaan metode rotasi jabatan, latihan instruksi, coaching, dan penugasan sementara perlu disesuaikan dengan kesiapan karyawan agar tercipta peningkatan kinerja karyawan seperti peningkatan kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu karyawan.

5. Pengaruh *Off the Job Training* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *off the job training* yang terdiri dari simulasi dan presentasi informasi tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan yang terdiri dari kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu karyawan. Pelaksanaan *off the job training* seharusnya mempengaruhi kinerja karyawan.

Pelatihan penting dilakukan untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Mangkuprawira (2011:134) berpendapat bahwa pelatihan sebagai sebuah proses yang mengajarkan pengetahuan, keahlian, dan sikap karyawan agar semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik sesuai dengan standar. Dapat diartikan pelatihan dilakukan untuk memperbaiki kinerja karyawan. Namun, hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *off the job training* yang dilaksanakan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hal tersebut dapat terjadi karena faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan terhadap kinerja karyawan tidak hanya berasal dari metode pelatihan. Penelitian ini hanya menggunakan metode pelatihan, yaitu *on the job training* dan *off the job training* dalam menilai kemampuan kerja dan kinerja karyawan. Rivai (2004:240) menyatakan bahwa keberhasilan pelatihan dalam mempengaruhi kinerja dapat disebabkan oleh berbagai faktor selain metode pelatihan, yaitu dari materi pelatihan, pelatih, peserta pelatihan, sarana pelatihan, dan evaluasi pelatihan. Baik materi, pelatih, peserta, sarana, dan evaluasi pelatihan perlu disesuaikan dengan metode yang digunakan agar pelatihan benar-benar efektif.

Kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor. Prawirosentono (1999:26-27) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah efektifitas dan efisiensi, otoritas (wewenang), disiplin, dan inisiatif. Pendapat lain dikemukakan oleh Simamora (2004:49), kinerja seseorang dipengaruhi oleh faktor individu (kemampuan kerja dan latar belakang), psikologis (pelatihan, kepribadian, dan motivasi), serta organisasi (penghargaan, bentuk pekerjaan, dan kepemimpinan). Sedangkan Davis (2000:43) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (potensi pendidikan dan keterampilan) dan faktor motivasi (sikap terhadap situasi kerja).

RSIA Buah Hati Pamulang telah mendukung pelaksanaan pelatihan dalam mengupayakan perbaikan kinerja karyawan dengan metode

pelatihan *off the job training*. Namun pelaksanaan *off the job training* diterima oleh masing-masing karyawan dengan perspektif berbeda. Faktor yang menyebabkan adalah kurangnya motivasi dari faktor individual dan psikologis karyawan sendiri. Perlu ada hubungan materi pada metode pelatihan dan unit kerja sehingga dapat memberikan dampak pada peningkatan kinerja melalui internal karyawan, seperti peningkatan motivasi diri sendiri dan kemampuan kerja karyawan yang lebih optimal. Karyawan perlu ditingkatkan dalam sikap mental yang pro dan positif terhadap situasi kerja. Pelaksanaan metode simulasi dan presentasi informasi perlu disesuaikan dengan kesiapan karyawan agar terdapat peningkatan kinerja karyawan seperti peningkatan kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu karyawan.

6. Pengaruh Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kemampuan kerja yang terdiri dari keterampilan teknis, manusia, dan konseptual berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan yang terdiri dari kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu karyawan. Responden setuju dengan pernyataan-pernyataan yang diberikan mengenai variabel kemampuan kerja dan kinerja karyawan. Peningkatan kemampuan kerja karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan, begitu pula sebaliknya.

Kinerja merupakan kapasitas individu untuk mengerjakan tugas dalam pekerjaannya. Kemampuan kerja yang maksimal akan meningkatkan nilai SDM yang dipekerjakan oleh organisasi atau lembaga yang bersangkutan. Masalah kinerja tidak dapat dipisahkan oleh kemampuan kerja karyawan dalam melaksanakan tugas. Mangkunegara (2010:13) menyatakan faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) yang terdiri dari pengetahuan (knowledge) dan keterampilan (skill). Organisasi memerlukan SDM yang memiliki kemampuan kerja yang sesuai dengan kebutuhan dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Melalui peningkatan kemampuan kerja maka kinerja karyawan dapat meningkat.

Robbins (1996:102) menyatakan bahwa kemampuan adalah kapasitas seseorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kapasitas karyawan dalam menjalankan fungsi sesuai dengan tanggungjawab dapat meningkatkan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas. Dapat dinyatakan bahwa kemampuan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja

karyawan. Kemampuan kerja karyawan juga berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan karena melalui peningkatan kemampuan kerja karyawan akan meningkatkan hasil dan output dari hasil kerja karyawan. Meliputi peningkatan jumlah hasil kerja, kecepatan waktu kerja, dan mutu hasil kerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Peranan manajer asing dalam memotivasi karyawan lokal pada PT. XYZ dikatakan baik. Pola komunikasi yang adaptif, cara memberikan arahan dan bimbingan hingga bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan lokal menjadikan para karyawan lokal merasa termotivasi. Peranan seorang manajer sebagai seorang motivator tetap dapat terlaksana meskipun terdapat perbedaan budaya.
2. Gambaran pelaksanaan pelatihan, penilaian kemampuan kerja, dan kinerja karyawan para-medis RSIA Buah Hati Pamulang Tangerang Selatan dapat disimpulkan bahwa telah berada dalam kategori baik. Hal tersebut dikarenakan pelaksanaan pelatihan, penilaian kemampuan kerja, dan kinerja karyawan para-medis RSIA Buah Hati Pamulang Tangerang Selatan telah memenuhi.
3. Berdasarkan hasil perhitungan penelitian dapat disimpulkan bahwa on the job training berpengaruh terhadap kemampuan kerja di RSIA Buah Hati Pamulang Tangerang Selatan. Hal tersebut dikarenakan pelaksanaan on the job training telah disesuaikan dengan peningkatan kemampuan kerja karyawan di RSIA Buah Hati Pamulang Tangerang Selatan.
4. Berdasarkan hasil perhitungan penelitian dapat disimpulkan bahwa off the job training berpengaruh terhadap kemampuan kerja di RSIA Buah Hati Pamulang Tangerang Selatan. Hal tersebut dikarenakan pelaksanaan off the job training telah disesuaikan dengan peningkatan kemampuan kerja karyawan di RSIA Buah Hati Pamulang Tangerang Selatan.
5. Berdasarkan hasil perhitungan penelitian dapat disimpulkan bahwa on the job training tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di RSIA Buah Hati Pamulang Tangerang Selatan. Hal tersebut dikarenakan pelatihan hanya dinilai dari metode pelatihan tanpa melihat faktor pelatihan yang lain dan kurangnya motivasi dari faktor individual dan psikologis karyawan sendiri.

6. Berdasarkan hasil perhitungan penelitian dapat disimpulkan bahwa off the job training tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di RSIA Buah Hati Pamulang Tangerang Selatan. Hal tersebut dikarenakan pelatihan hanya dinilai dari metode pelatihan tanpa melihat faktor pelatihan yang lain dan kurangnya motivasi dari faktor individual dan psikologis karyawan sendiri.
7. Berdasarkan hasil perhitungan penelitian dapat disimpulkan bahwa kemampuan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di RSIA Buah Hati Pamulang Tangerang Selatan. Hal tersebut dikarenakan kemampuan kerja karyawan telah sesuai dengan kinerja karyawan di RSIA Buah Hati Pamulang Tangerang Selatan.

Saran

1. Menurut penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa pelaksanaan pelatihan yang sudah dilakukan RSIA Buah Hati Pamulang Tangerang Selatan baru sekedar meningkatkan kemampuan kerja karyawan dan belum meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Dalam hal ini, peneliti ingin menyarankan pihak RSIA Buah Hati Pamulang Tangerang Selatan untuk lebih memerhatikan metode pelatihan sehingga tidak sekedar meningkatkan kemampuan kerja karyawan namun mampu meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Pimpinan RSIA Buah Hati Pamulang Tangerang Selatan diharapkan membuat pelatihan kepada karyawan dengan tujuan peningkatan kuantitas, kualitas, dan kecepatan waktu hasil kerja karyawan. Pelatihan juga dapat diarahkan dengan tujuan peningkatan kemampuan teknis, manusiawi, dan konseptual karyawan.
2. Bagi penelitian selanjutnya yang meneliti tentang pengaruh pelatihan terhadap kemampuan kerja dan kinerja karyawan dengan menambah variabel bebas lain. Terutama karena pada penelitian ini, pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Variabel lain yang dapat ditambahkan seperti materi pelatihan, pelatih, sarana pelatihan, dan evaluasi pelatihan. Melalui ruang lingkup penelitian yang lebih luas dengan penambahan sampel dapat menghasilkan temuan penelitian yang lebih baik, lengkap, dan bermanfaat

DAFTAR PUSTAKA

- Davis, Keith. 2000. *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Dessler, Gary. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Handoko, T. Hani. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2010. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Mangkuprawira, TB. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Moenir. 2008. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Panggabean, S. Mutiara. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Prawirosentono, Suryadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Ragawanti, Erlinda. 2014. *Pengaruh On the job training dan Off The Job Training terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap PR. Sejahtera Abadi)*. Skripsi tidak diterbitkan. Malang: Universitas Brawijaya.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi Jilid II*. Jakarta: Prenhalindo.
- Simamora, H. 2004. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: STIE YPKN.